

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

L'art de la communication en temps de crise en période de Covid-19, de confinement et de déconfinement

Flohimont, Valerie; FAUVILLE, MARIE-ALINE

Publication date:
2020

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Flohimont, V & FAUVILLE, MARIE-ALINE (Ed.) 2020, L'art de la communication en temps de crise en période de Covid-19, de confinement et de déconfinement: chronique 5 - covid-19. HR Square.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

L'art de la communication en temps de crise en période de Covid-19, de confinement et de déconfinement

C'est peu dire que les informations — parfois contradictoires, souvent changeantes — ont fusé de toutes parts durant cette crise et les départements RH l'ont particulièrement ressenti. Dans une chronique publiée initialement sur le site de l'Université de Namur, le professeur Valérie Flohimont partage son analyse de la communication institutionnelle du gouvernement sous l'angle de l'ergonomie cognitive.



Quel regard portez-vous sur la manière dont le gouvernement a communiqué les mesures de déconfinement à la population?

Valérie Flohimont: « Il y a une crise. C'est par définition complexe. Il est donc essentiel de fournir des informations claires, en des termes adaptés pour les citoyens et en quantités raisonnables. Il s'agit également de transmettre les informations pertinentes au bon moment. En mars, la communication du gouvernement avait bien démarré. La conférence de presse du 24 avril a, quant à elle, surfé entre cafouillages, messages et instructions

obscur... Cette soirée fait encore rire dans les chaumières tant c'était hallucinant. Les blagues et autres commentaires ironiques n'ont d'ailleurs pas manqué sur les réseaux sociaux. Plus sérieusement, il y a deux éléments à distinguer concernant cette soirée du 24 avril: l'attitude des médias et la communication gouvernementale en elle-même. D'un côté, l'attitude des médias a contribué, en partie, à une mauvaise communication des informations vers la population. Cette conférence programmée à 17h s'est finalement déroulée à 22h. Les journaux télévisés étaient sur le pont avec tous leurs experts depuis l'heure annoncée. Ils ont tenu tant bien que mal les spectateurs jusqu'au début de la conférence de presse, en les inondant d'analyses d'experts, d'interviews aux propos répétitifs et de commentaires sans valeur ajoutée.

À mon sens, c'était une erreur car cette surabondance a contribué à faire baisser l'attention des spectateurs. En fait, dès qu'ils ont compris que cela s'éternisait, les chaînes de télévisions auraient dû faire une pause dans leur Edition spéciale et reprendre leurs programmes 'normaux' plutôt que répéter la même chose en tenant le public en haleine pendant près de 5 heures. Elles auraient ensuite pu reprendre l'antenne en direct au moment de la conférence de presse. D'un autre côté, le rôle des communicateurs lors de la conférence de presse est également à pointer. Ne personnalisons pas ici autour de la Première Ministre qui exprimait, finalement, les mesures décidées par tout un groupe. Le retard conséquent et son déroulement tard le soir a contribué à donner l'impression d'un travail 'bâclé'. Cela aurait été certainement mieux d'informer la population que les décisions seraient communiquées le lendemain matin. D'une part, cela aurait permis aux communicateurs de préparer sereinement une communication claire et bilingue, de l'autre, tout le monde aurait été en mesure de comprendre que des décisions aussi importantes nécessitaient un temps de réflexion et une communication à la hauteur de celles-ci. »

Concrètement, comment analysez-vous, avec du recul, cette conférence du 24 avril?

Valérie Flohimont: « En un seul mot: brouillon. C'est juste 'l'exemple à ne pas suivre'. Intéressons-nous d'abord au [support Powerpoint](#) qui a soutenu tout le discours. J'ai parcouru ce document, disponible au grand public sur le site d'information relatif au coronavirus. Premièrement, celui-ci est illisible et long (près d'une centaine de pages). Les règles de base du Powerpoint — c'est-à-dire des tableaux et graphiques clairs en nombre limité, des phrases courtes, des mots-clés, des couleurs... — ont été complètement oubliées. C'est pourtant la base que l'on enseigne aux enfants dès l'école primaire! Les tableaux des 50 premiers slides sont incompréhensibles, même à tête reposée. La seconde partie de la présentation n'est constituée que de textes et de phrases longues qui se rapprochent plus du document Word que d'un Powerpoint de qualité (d'ailleurs, pourquoi a-t-on tout à coup arrêté de diffuser des tableaux pour ne publier que du texte?). Ensuite, ce qui est écrit en français ne correspond pas toujours aux informations en néerlandais. Je concède que c'est plus compliqué et que cela demande du temps d'organiser une conférence de presse en deux langues nationales mais de nombreux Belges sont bilingues... et remarquent donc les erreurs. Par exemple, en français, on parle des 'conditions de réussite du déconfinement'. En néerlandais, il est question de 'Quand va-t-on y arriver?' (Wanneer zullen we slagen?). Bref, cela n'a rien à voir et, en plus, quand vous lisez la suite du Powerpoint, vous constatez qu'on ne répond même pas à cette question. »

Quid du contenu du discours en lui-même?

Valérie Flohimont: « La première partie, assez longue et dispensée avec beaucoup de lenteur grâce au soutien de 27 slides, est consacrée à ce que la population sait déjà : les gestes barrières, le port du masque, etc. Le public attend depuis 5 heures qu'on lui explique ce qu'il va pouvoir faire, dans quelles conditions et quand. Et, pendant 20 minutes, on lui rappelle ce qu'il connaît déjà car on lui répète la même chose depuis des semaines. Et cette première salve d'informations se clôture tout à coup avec une nouvelle mesure qui est le port obligatoire du masque dans les transports en commun. Personne ne comprend pourquoi cette information est livrée à ce moment-là. Soit on est dans le rappel des mesures existantes, soit on est dans la présentation des nouvelles mesures mais ici, une nouvelle mesure en guise de transition, c'est déroutant. Par ailleurs, pourquoi la Première ministre évoque-t-elle la 'saga' des masques, rappelle qu'il faut porter des masques de qualité et être attentif à cela... en précisant juste après qu'un foulard ou un bandana est largement suffisant. Pour le citoyen lambda, c'est une incohérence totale dans les recommandations liées au matériel: on ne peut pas porter de masque non homologué mais un bandana est accepté. Deuxième partie du discours: on entre dans le vif du sujet. Il va être question des différentes phases du déconfinement. Sophie Wilmès dit alors ceci: 'Pour le moment, on peut travailler. Il est important de travailler dans des conditions bien strictes. Beaucoup d'activités ont cessé alors que ça n'était pas forcément nécessaire'. Surprise générale! Cette déclaration est en parfaite contradiction avec ce qui a été recommandé depuis des semaines: arrêt de toutes les activités non essentielles, maintien des activités essentielles comme les soins de santé et les missions de première ligne (sécurité, logistique, grande distribution) avec toutes les mesures de protection ad hoc et, télétravail autant que possible. La conférence de presse s'en suit avec un cafouillage complet entre les différentes phases dans le temps et les 4 niveaux (économie, santé, enseignement, vie quotidienne). Il faut dire qu'au lieu de définir simplement des phases par numéro, on se retrouve avec des 1, 2, 3 et 4, des 1.a, 1.b, etc. On a plus l'impression de se trouver devant un tableau d'evidence-based medicine que devant une ligne chronologique claire. Si on regarde la présentation par (sous-)phase, on constate que tous les niveaux ne sont pas abordés systématiquement dans chaque (sous-)phase. Par exemple, l'économie est abordée en phase 1.a et 1.b alors que les 3 autres niveaux (éducation, soins de santé et vie quotidienne) sont totalement absents de la phase 1.b. En outre, la présentation d'une même phase est parfois interrompue par une digression. Ainsi, en phase 1.a, la présentation des mesures est subitement interrompue par une digression sur les protocoles (c'est-à-dire des accords sectoriels à conclure entre patrons et syndicats sur la base d'un guide générique validé par le groupe des 10). Intéressant certes, mais cette digression contribue à faire perdre le fil entre l'essentiel et l'accessoire pour le spectateur. Bref, pour le formuler de façon synthétique, la manière de présenter est parfaitement obscure et non adaptée aux destinataires. Un fil rouge, une phase par date clef et une formulation 'to the point' des mesures auraient été nettement plus efficaces. On peut s'interroger, légitimement, sur l'adhésion de la population aux mesures présentées. D'autant plus que les attentes de la population n'ont pas été rencontrées et que la communication faite autour de ces mesures a été complètement décousue et mal organisée. On imagine sans aucun doute que les discussions ont été difficiles et les négociations âpres entre les partenaires présents autour de la table. Mais il aurait fallu anticiper ce point, tout à fait prévisible, débiter la réunion plus tôt ou la veille et se faire accompagner par des gestionnaires de projet, rodés à gérer les différentes tâches en fonction du temps disponible et à communiquer sur des sujets complexes qui nécessitent une bonne compréhension.

Nous avons relevé précédemment l'absence de compétences essentielles autour de la table (voir [cette autre chronique](#)), nous en voyons ici les effets!

Et qu'en est-il des conférences de presse suivantes? Le Gouvernement a-t-il retenu les leçons de l'édition du 24 avril et entendu les critiques formulées à cette occasion?

Valérie Flohimont: « En tout cas, le 6 mai, la Première Ministre a signalé dès le départ qu'elle n'avait pas fait de Powerpoint! Toutefois, un document qui aide à visualiser les mesures est utile. Cela aurait pu être judicieux de restructurer le fameux PowerPoint du 24 avril afin de permettre à tout le monde de se l'approprier. Quoi qu'il en soit, ce qui est interpellant dans la communication du 6 mai, c'est la référence du Gouvernement à un 'contrat avec le citoyen'. Un 'contrat', c'est un accord entre deux parties. Ici, ce n'est pas un contrat. Premièrement, le citoyen ne donne pas son accord. Deuxièmement, il n'y a aucune discussion, négociation sur le contenu. Troisièmement, il y a des sanctions administratives et judiciaires si les termes de ce 'contrat' ne sont pas respectés. Enfin, on parle d'un re-confinement si les règles ne sont pas suivies. Bref, le citoyen n'a rien eu à dire. Nous sommes donc loin de la notion de 'contrat' tel qu'il est défini dans le Code civil. Cela donne aussi un aspect infantilisant: 'Allez, on vous fait confiance mais si vous ne faites pas ce qu'on vous dit, on vous punit!' Depuis lors, les conférences de presse s'enchaînent et n'attirent plus autant de public. Le manque récurrent de clarté et le fait que, souvent, de nombreux domaines sont totalement absents des discours transmis y sont certainement pour quelque chose. Ainsi, le 13 mai, on a enfin entendu parler de la culture en d'autres termes que 'toutes les activités sont interdites'. Il a fallu attendre deux mois après le début du confinement alors que ce secteur a toute son importance pour le citoyen et concerne des milliers de personnes qui avaient besoin de savoir vers où elles pouvaient se diriger et quand. Quant au manque récurrent de clarté, je constate, de manière générale, que la terminologie utilisée est complexe, non adaptée au public et sujette à interprétation. Nous avons par exemple pu le constater avec la question de la 'bulle de 4 personnes' qui a suscité de très nombreuses interprétations par les citoyens. »

Cela a un impact sur la confiance dans le gouvernement et sur l'adhésion aux mesures...

Valérie Flohimont: « Sciensano – le SPF Santé Publique – a mené deux enquêtes, avant le 24 avril. Voici [la première](#) Enquête de santé covid-19 et voici la [deuxième](#). Ces enquêtes ont confirmé deux tendances. Premièrement, la confiance de la population dans le pouvoir politique diminue. Deuxièmement, la compréhension des mesures n'est pas optimale. Nous savons que, même lorsqu'une communication est claire, sa perception varie en fonction de la personnalité de chacun. L'étude menée entre le 1er et le 9 avril a montré que l'indice de confiance de la population et le respect des mesures étaient étroitement liés. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Sciensano met en avant des difficultés de compréhension auprès des plus jeunes et des personnes qui ont un niveau d'éducation moins élevé et relève que moins la compréhension est bonne, moins les mesures sont respectées. Or, à ce moment, les règles étaient encore relativement 'simples'. Avec le déconfinement, les règles se sont complexifiées. Avec une communication aussi obscure que celle que l'on a pu constater, comment voulez-vous que la population les intègre et les applique? Comment avoir confiance dans le pouvoir politique quand la population a le sentiment qu'on se moque d'elle ou qu'on lui impose des règles incohérentes? »

On en revient à la question de l'ergonomie cognitive...

Valérie Flohimont: « Une communication non claire exacerbe les tensions entre les personnes car chacun va appliquer les règles comme il l'entend. On a d'ailleurs eu le témoignage de bagarres entre citoyens et forces de l'ordre ainsi que de violences entre citoyens concernant le suivi des mesures. Ensuite, la quantité d'informations transmises ne favorise pas forcément une bonne assimilation. Il y a des thématiques pour lesquelles nous avons reçu une surabondance d'informations et d'autres auxquels le gouvernement n'a même pas fait écho. »

Quels sont les ingrédients pour une bonne communication de crise?

Valérie Flohimont: « Tout d'abord - et cela apparaît comme une évidence - il faut pointer dans la communication deux-trois éléments importants à retenir. Il ne faut pas inonder le destinataire avec pléthore de détails ou de déclarations superfétatoires. Ce n'est pas la quantité qui compte mais la pertinence du message. L'utilisation des bons canaux est également essentiel. Après la conférence du 24 avril, je pense que le citoyen lambda aurait été incapable de dire les 3 règles principales qu'il devait suivre. Ensuite, il faut rester vigilant à ces catégories de la population dont on sait qu'elles ont plus de difficultés à adhérer aux règles. L'enquête du SPF Santé Publique a pointé les 18-30 ans, les hommes, etc. Il est donc essentiel d'adapter son message, la présentation pour viser celles et ceux qui se sentent moins concernés. Tout en conservant le contenu du message que l'on souhaite transmettre, il faut utiliser le langage du groupe-cible afin de garantir une meilleure réception du propos. Enfin, et cela a déjà été évoqué, disposer autour de la table du GEES d'une approche plus large au niveau des secteurs et des profils d'experts permettrait de travailler en 'intelligence collective'. »



*Cette chronique a été initialement publiée sur le site de l'Université de Namur, dans la rubrique "[La parole à nos expert.e.s](#)". Les réseaux sociaux et les médias belges et internationaux sont inondés par les sujets sur la crise sanitaire liée au coronavirus. Face à ce déferlement parfois incontrôlé, l'UNamur nous propose de prendre de la hauteur, d'aborder toutes ces questions sous un angle original. **Valérie Flohimont** est juriste, spécialisée en droit social. Elle dispense ce cours à l'Université de Namur et à l'Ecole Royale Militaire. Elle collabore régulièrement à des recherches interdisciplinaires portant entre autres sur le bien-être au travail et les risques psychosociaux. Elle est aussi psychothérapeute spécialisée en thérapie brève stratégique. Valérie Flohimont a collaboré à la réalisation du site <https://www.stressburnout.belgique.be/fr>. Ce site deviendra à terme la plateforme de référence avec des liens vers les sites SPF Santé publique, du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et les sites des entités fédérées.*